



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Målstyring af og frihedsgrader til de menneskelige ressourcer

En sociologisk dualisme i personalearbejdet

Nielsen, Kjeld

Publication date:
2010

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Nielsen, K. (2010). *Målstyring af og frihedsgrader til de menneskelige ressourcer: En sociologisk dualisme i personalearbejdet*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kjeld Nielsen

Målstyring af og frihedsgrader til de menneskelige ressourcer

- En sociologisk dualisme i personalearbejdet

"Du kan ikke styre, hvis ikke du kan måle" (Peter Drucker).

En af de områder inden for samfund og i organisation hvor der måles på menneskelig adfærd til brug for styringsmæssige mål, er på området "ledelse og udvikling af de menneskelige ressourcer" (Human Ressource Management – HRM). Et synspunkt i litteraturen er, at menneskelige ressourcer kan være vanskelige at styre, hvis ledelsen ikke formulerer klare og entydige mål og opgaver, som de menneskelige ressourcer skal indrette sig efter i arbejdslivet.

Måling af den menneskelige indsats og præstation i arbejdslivet er et område, der er et stigende fokus på, specielt under indtryk af, at ledelsespraksissen er ændret fra en decideret personaleadministrativ til en HRM - praksis (Bratton & Gold 2007). Mere specifikt foretager virksomhedens human ressource (HR) -funktion målinger af menneskers motivation, jobtilfredshed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling samt testmetoder på arbejdspladsen. Det er målinger som understøtter den almindelige HRM - praksis. En antagelse bag disse målinger er, at god medarbejdermotivation og -udvikling i et godt organisationsmiljø, vil fremme præstationen hos den enkelte medarbejder. Mange HRM-forfattere og arbejdslivsforskere mener, at der skal gives frihedsgrader og ansvar til den ansatte mht. indflydelse, inddragelse af de menneskelige ressourcer i tilrettelæggelse og forandringer i arbejdet, hvis organisation og ledelse ønsker en god "performance". Dette hovedsynspunkt understøttes bl.a. af en gennemgang fra litteraturen (Bratton & Gold 2007:551ff).

Ifølge ledelsesopfattelsen (strategisk HRM) er styring og anvendelse af de menneskelige ressourcer efter eksplicitte og langsigtede målsætninger et skærpet krav på alle niveauer i organisationen. Målinger af den menneskelige adfærd er endvidere blevet tydeliggjort i overgangen fra industrisamfundet til vidensamfundet. (Nielsen m.fl. 2008:10, 45). Målinger og kontrol af de menneskelige ressourcer er paradoksalt nok ikke mindsket af, at arbejdskraften repræsenterer en stor grad af "tavs viden", der i kraft af deres viden og faglighed handler engageret og finder mening i udførelsen af yderst turbulente arbejdsprocesser (Olsén 2008:47f).

I HRM – filosofien ligger en rationel styringsforståelse som et særligt kendetegn ved moderne management. Rationaliteten består i, at en professionel organisering af personalearbejdet skal bidrage med værdi til organisationens overlevelse, herunder organisationens målopfyldelse. Rationaliteten indeholder dermed målinger af personalearbejdets organisering og aktiviteter. Den rationelle organisering af personalearbejdet skal ske gennem HR-funktionens fire roller (strategisk partner, forandringsagent, administrativ ekspert og medarbejderspecialist). (Ulrich 1997). Spørgsmålet er om denne form for styringsrationalitet i alle tilfælde tjener medarbejdernes og organisationens langsigtede udvikling.

Artiklens ærinde er – både teoretisk og empirisk - at diskutere denne problemstilling ud fra et perspektiv om, at en virksomheds- eller en institutionsledelse bør have en interesse i at tildele frihedsgrader til de menneskelige ressourcer i opgaveudførelsen (Banke & Clematide 1989, Nielsen 1987, Ellström 1994, Nielsen 2003). De menneskelige ressourcer er ifølge ressourcebaseret teori en

særlig ressource som sammen med en organisering af teknologiske og finansielle ressourcer skaber en særlig værdi for organisationen i dens overlevelseskamp og udvikling (Penrose 1959, Boxall og Purcell 2008).

Artiklen vil trække på survey - data og casestudier af sammenhængen mellem målstyring af menneskelig adfærd og frihedsgrader i arbejdets organisering.

Jeg vil stille mig kritisk over for Druckers synspunkt på ledelse og målstyring af de menneskelige ressourcer. Jeg mener, at en væsentlig del af ledelsesarbejdet i organisationen består i ledelse af sociale processer eller menneskelig adfærd, som ikke egner sig til at gøre målelig i alle dens unikke detaljer, da processerne indeholder innovation af produktivkræfterne i virksomhederne. En stor del af innovationen frisættes fra de menneskelige ressourcer selv, når organiseringen af arbejdet tillader frihedsgrader. Forandringer i organisationen og dens vilkår er et uomgængeligt argument for ledelsen til at sikre, at forandringen bliver til en succes for organisationens overlevelse. Til dette formål tjener de menneskelige ressourcer og frihedsgrader i arbejdets organisering en særlig rolle i produktivkræfternes udvikling.

Målstyring af de menneskelige ressourcer og frihedsgrader

Personalearbejdet er overordnet en ledelsesfunktion, hvor retten til at ansætte, anvende, udvikle, belønne og afskedige personale (menneskelige ressourcer) udøves af ledelsen i den enkelte organisation. Vedligeholdelse og udvikling af sociale relationer (sociale interaktioner) mellem ledelse og ansatte og mellem ansatte indbyrdes i den enkelte organisation indgår ligeledes i afgrænsningen af det daglige personalearbejde (Nielsen 2009). Frihedsgraderne til individuel handling i arbejdslivet ligger gemt i de sociale interaktioner.

Virksomhedens personalearbejde kan opdeles i en praktisk tilgang til personaleledelse og -administration (Personnel Management (PM)) og en ledelsesfilosofisk tilgang til ledelse og udvikling af de menneskelige ressourcer, Human Ressource Management (HRM).

Den første tilgang, der er opstået i industrisamfundet – byggende på standardiseret vare- og masseproduktion med afsætning på homogene markeder -, har altid eksisteret i virksomheder, der indgår et ansættelses- og et beskæftigelsesforhold. Til dette forhold knyttes administrative og ledelsesmæssige problemstillinger til personaleanvendelse og – udvikling. Den personaleadministrative tilgang bygger især på de tre principper for videnskabelig og rationel ledelse, som blev udformet af F. W. Taylor. 1. Ledelsen skal adskille det planlæggende arbejde fra det udførende. 2. Ledelsen skal foretage en detaljeret opdeling af arbejdets indhold. 3. Ledelsen skal udføre tæt kontrol med de ansattes præstationer. Principperne forudsætter transparente kontrolformer af de ansatte – både hvad angår deres kvalifikationsniveau, udformning og placering af jobfunktioner samt kontrol af præstationsevne- et videnforhold der opbygges i ledelsen. Principperne skal tjene virksomhedens målsætning om profitmaksimering. Taylor mente endvidere, at hans videnskabelige principper for ledelse også måtte være i arbejderens interesse om maksimering af lønnen, da outputtet der skal fordeles på profit og løn, bliver større.

Taylors ledelsesfilosofi har bidraget væsentligt til nutidens personaleadministrative metoder – f.eks. inden for job- og rekrutteringsanalyser m.fl. For Taylor repræsenterede de ”menneskelige ressourcer” en arbejdskraft, der var dovent anlagt og måtte anvende præstationsorienterede lønssystemer for, at principperne bedst muligt tjente målsætningerne. På den anden side måtte arbejdskraften heller ikke udvise kreativitet i arbejdet, da et sådant forhold til produktionsprocessen

ikke ville fremme præstationen. Ledelsen skulle på ingen måde appellere til, at de sociale relationer på arbejdspladsen bliver udfoldet, idet relationerne blot giver anledning til, at arbejdsstyrken udvikler en systematisk simulering i produktionsprocessen, der formindsker produktiviteten.

Den ledelsesfilosofiske HRM - tilgang er opstået i et udpræget viden samfund, hvor arbejdsstyrkens viden antages at være en produktivkraft og en væsentlig konkurrenceparameter i virksomhedens udvikling i den enkelte branche. HRM er et produkt af internationale konkurrencesituation som mange virksomheder globalt befandt sig i gennem 80'erne. HRM som ledelsesfilosofi betoner især løsning af strategiske ledelsesmæssige problemstillinger i forholdet mellem virksomhedens udvikling og dens anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer i organisation og samfund. Der ligger en tro i HRM -begrebet på, at de menneskelige ressourcer kan anvendes mere effektivt under andre ledelsesformer end Taylors. HRM kan dermed medvirke til at løse virksomhedernes tilbagevendende konkurrenceevne- og udviklingsproblem.

HRM kan beskrives som en målrational ledelsesfilosofi på personaleområdet, der kan opfattes som en strategisk overbygning på det personaleadministrative arbejde. Det betyder, at filosofien foreskriver, at beslutninger vedr. personalearbejdet overordnet bør træffes på virksomhedens strategiske niveau og dernæst, implementeres på virksomhedens taktiske og operationelle niveau. Dermed er HRM -filosofien et ledelsesområde, som alle ledere bør beskæftige sig med i deres ledelsesrolle. Det udtrykkes i den bløde HRM -model.

Human resource management involverer alle beslutninger og handlinger på ledelsesniveau som påvirker forholdet mellem organisationen og dens ansatte (Beer m.fl. 1984:xx)

På det operationelle niveau vurderes det, at linieledere samt inddragelse af tillidsrepræsentanter og medarbejdere har en væsentlig rolle at spille i implementeringsfasen. Virksomheden sikrer med inddragelse af disse beslutningsniveauer en proces, der betyder, at arbejdskraftressourcerne anvendes på en måde der sikrer størst mulige konkurrencefordele gennem anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer. Frihedsgraderne ligger her i sociale relationer inden for arbejdsprocessen, hvor den enkelte leder har stor indsigt i de enkelte medarbejders kompetencer til at udføre opgaverne. Lederen erkender dermed også hvor ens kompetencer er begrænset i fordeling og styring af de menneskelige ressourcer på opgaver.

En skærpet målstyring af virksomhedens menneskelige ressourcer, kan derimod placeres i den ledelsesmæssige diskurs om hård - HRM.

Ledelsesopgaven er at forbinde den formelle organisationsstruktur med systemet for de menneskelige ressourcer (rekruttering, bedømmelse og belønning og udvikling), så de langtsigtede mål opnås. (Fombrun m.fl. 1984:37)

Vi befinder os i en samfundsmæssig periode hvor der aldrig tidligere har været så stor fokus på måling af de menneskelige ressourcers bidrag til virksomhedens værdiskabelse (Ulrich 1997, Bratton & Gold 2007). Det er også et problemfelt der optager mange HR - chefer, når de skal legitimere deres rolle i organisationen. Teoretisk kan målstyring af de menneskelige ressourcer deles op i to tilgange eller skoler, "the "best fit" (contingency) skole og "the best practice" skole, der modsvarer den hårde henholdsvis den bløde HRM - filosofi. Den første skole betoner, at en virksomheds HR- strategi skal tilpasses virksomhedens målsætninger og øvrige forandringsbetingelser i virksomhedens omgivelser. I "best practice" metoden derimod skal HR -

strategierne kontinuerlig identificeres og implementeres i HR - praksisser som medfører de bedste resultater for virksomhedens overlevelse. (Boxall & Purcell 2008). Det vil være for omfattende her at diskutere de to metoder betydning for målstyring og udfoldelse af frihedsgrader i organisationen.

Virksomhedens mål

Det målrettede ledelsesarbejde med personale består i at formulere og praktisere virksomheds- og personalestrategier. Personalestrategierne kan være mere eller mindre integreret i den overordnede virksomhedsstrategi (Torrington & Hall 1998:27) Og dernæst viser integrationsgraden sig i implementering af strategierne til personalepolitikker på forskellige beslutningsniveauer i den enkelte virksomhed. Personalestrategier og – politikker bliver dermed adfærdsregulerende på et decentralt niveau i organisationen. Ifølge den målrationalle ledelsesetori, binder personaleplanlægningen de enkelte beslutningsniveauer sammen i operationel lederadfærd.

Ledelsen har ofte svært ved at definere egentlige målsætninger for HR - aktiviteterne (Teknologisk Institut 2003). Det betyder, at mange HR - afdelinger fungerer som rene personaleadministrative enheder i virksomheden. Dvs. enheden tager sig af virksomhedens personaleproblem, når de opstår og handler med et reaktivt sigte og ikke et proaktivt i personalearbejdet.

HRM - forfattere har sjældent diskuteret hvilke målsætninger, der med udgangspunkt for arbejdet med personale skal tages og hvad de egentlig betyder for arbejdets specifikke kvaliteter og omvendt. Hvilke målsætninger skal man som medarbejder i en HR - afdeling eller som linieleder, der arbejder med personale, indrette sin adfærd efter og hvordan skal man vurdere om virksomhedens personalearbejde efterlever målsætningerne?

Boxall og Purcell (2008) udgør på dette punkt en undtagelse. De diskuterer tre målsætninger for personalearbejdet. Disse mål har i princippet betydning, når den samlede effekt af personalearbejdet skal evalueres på virksomhedens præstations- og arbejdsmiljøniveau (outputfunktion) (Nielsen 2009). Målene er opstillet på tre reguleringsniveauer, et virksomheds – et organisatorisk samt et samfunds niveau.

Omkostningseffektivitet

Den første målsætning tager udgangspunkt i virksomhedens omkostningseffektivitet.

Den måles på produktivitet i arbejdet, dvs. værdien af arbejdsindsats (f.eks. antal arbejdstimer) i forhold til værdien af outputtet. Problemet med omkostningseffektivitet kan ikke alene afgøres ud fra en traditionel økonomisk filosofi om at minimere løn/ produktionsomkostninger pr. enhed. Arbejdskraftintensive virksomheder der masseproducerer, vil formentlig handle efter denne filosofi og udelukkende have fokus på omkostningsminimering – både på kort og lang sigt. En omkostningseffektiv virksomhed vil personalestrategisk satse på at rekruttere en lavt kvalificeret arbejdskraft tilpasset en rigid arbejdsorganisation.

Når arbejdskraften ikke kan omstille sig til nye markeder og teknologier på grund af konkurrencen i branchen, får virksomheden et arbejdskraftproblem. Hvorfor? Firmaet har ikke i tide sikret sig at kvalificere arbejdskraften til omstilling, fordi arbejdskraften betragtes som en variabel omkostning. Omkostningsminimering på kort sigt er derfor ikke altid den rette HR - strategi at anvende, når organisationer står over for forandringer på lang sigt eller når der beskæftiges viden medarbejdere. Virksomheden må i stedet anlægge en personalestrategi, der på lang sigt indebærer en investering i fremtidens menneskelige ressourcer og gøre sig klar til at imødekomme udfordringer, der måtte byde sig. Personalearbejdet handler i denne sammenhæng om at udnytte frihedsgraderne i at investere i uddannelse og udvikling af de menneskelige ressourcer. Det betyder samtidig, at

ledelsen bør tage de ansatte med på råd og motivere dem for at sikre organisationens funktionsdygtighed. Ledelsen må ifølge den langsigtede målsætning om overlevelse under forandringspres tildele de ansatte frihedsgrader til at anvende sine menneskelige ressourcer i produktionsprocesserne. Denne målsætning skærpes specielt, når virksomheden formulerer og udvikler organisatoriske fleksibilitetsstrategier som målsætning over for arbejdskraftanvendelsen.

Organisatorisk fleksibilitet.

Boxall og Purcell sonderer mellem en kortsigtet og langsigtet tilpasning af arbejdskraftbehovet. Kortsigtet tilpasning af arbejdskraftbehovet til virksomhedens produktion sker gennem numerisk fleksibel personaleanvendelse. Den numeriske fleksibilitet indebærer ansættelse og afskedigelse af periferi personale. Funktionel fleksibilitet anvendes, når arbejdsstyrken skifter mellem arbejdsopgaver i produktionsprocessen. Der betyder, at virksomheden skal tilpasse sit behov for arbejdsstyrke til skiftende og varierende teknologiske og organisatoriske forandringer. Anvendelse af funktionel fleksibilitet forudsætter, at arbejdskraften er kvalificeret til skiftende arbejdsopgaver. Denne forandring indebærer, at virksomheden på forhånd må opstille strategier og planer for kompetenceudvikling til at imødekomme ændringer i arbejdskraftbehovet.

Langsigtet tilpasning handler altså om virksomhedens evne til at lære og tilpasse krav, der måtte følge af teknologisk og organisatorisk forandring og fastholdelse af nøgle- og kernemedarbejdere til at gennemføre forandringen. I den sammenhæng udvikler ledelsen fastholdelses- og tiltræknings- samt motivationsstrategier, som overordnet set baserer sig på at tildele de ansatte frihedsgrader i tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet. I den sammenhæng bliver organisatorisk læring central.

Social ansvarlighed

Et sidste formål med personalearbejdet er, at virksomhederne skal leve op til en samfundsmæssig forventning om at udøve social ansvarlighed over for samfundets borgere. Begrundelsen for målsætningen er, at virksomhederne fra et samfundsmæssigt synspunkt har en social forpligtigelse til at sikre borgerne en beskæftigelse, da den offentlige sektor gennem (erhvervs)uddannelsessystemet finansierer store dele af tilvejebringelsen af arbejdsstyrkens kvalifikationer. Dvs. samfundet forsyner virksomhederne med almene kvalifikationer og erhvervsforberedende kvalifikationer, som kommer arbejdskraft - efterspørgerne til gode.

Socialpolitisk er denne målsætning yderligere begrundet i, at samfundsborgernes selvforsørgelse bedst sikres gennem et beskæftigelsesforhold til en virksomhed. En forventning som skabes i dialog med virksomhedens interessenter (ejere, leverandører, kunder og medarbejdere). Der er altså tale om en ansvarlighed, som rækker ud over den, som lovgivningsmæssigt er defineret eller defineret via aftaler mellem parterne på arbejdsmarkedet eller internationale aftaler.

Målsætningen om social ansvarlighed fremtræder i virksomhederne i mange betydninger. Denne påstand kan føres tilbage til, at social ansvarlighed, forstået som Corporate Social Responsibility (CSR), har mange betydninger i litteraturen (Djursø & Neergaard 2006).

Den politiske holdning er, at virksomhederne på frivillig basis skal have en særlig forpligtelse til at beskæftige denne gruppe af befolkningen. Dog uden at det sker via en offentlig-restriktiv styring af virksomhedsadfærden på området. Virksomhederne modtager løntilskud fra den offentlige administration til at beskæftige gruppen. Gennem virksomheders beskæftigelse af samfundets borgere sikres den enkelte og ens familien en social forsørgelse bedst muligt. På det danske arbejdsmarked har politikere, organisationer og virksomhederne forsøgt at løfte dette ansvar. Dvs. kæmpet for at give menneskelige ressourcer med nedsat arbejdsevne frihedsgrad til at indgå i et

beskæftigelsesforhold med en virksomhed. Flere virksomheder har gennem de seneste 10 - 15 år implementeret en personalepolitik om social ansvarlighed (Nielsen & Mølvadgaard 2006). 64 % af danske virksomheder har formuleret en politik for social ansvarlighed eller udøver politikken (Hjalager 2009).

Evaluering af virksomhedens personalearbejde

Evaluering er en del af virksomhedens personalearbejde, som gennem målinger af den menneskelige adfærd i organisationen altid har eksisteret. Fra et personaleadministrativt synspunkt formuleres eksempelvis sammenhængen mellem virksomhedens mål og evaluering på følgende måde:

Det er ikke hensigtsmæssigt at formulere mål og udforme personalepolitikker, hvis organisationen ikke samtidig kontrollerer om målene nås og hvordan de nås. (Grimsø 2005)

Skiftet fra en personaleadministrativ tilgang til en mere omfattende ledelsesmæssig tilgang til styring af de menneskelige ressourcer, hvor HR -praksisser positivt skal bidrage til virksomhedens strategisk planlægning, - skærper målinger af disse praksisser.

Ca. hver fjerde dansk virksomhed foretager systematiske målinger af HR-funktionens præstation (Hjalager 2009). Målinger af hvilke sammenhænge mellem virksomhedens målsætninger, strategier og HR -arbejdets bidrag der er tale om, er ikke oplyst i undersøgelsen. Formentlig er der tale om stor spredning af forskellige typer af HR -målinger på forskellige områder (trivsel, arbejdspladsvurderinger, jobtilfredshed etc.), som ikke nødvendigvis tager udgangspunkt i en fælles grundmodel.

I litteraturen antages, at det er muligt meningsfuldt at måle resultatet af en klynge af HR - praksisser sammenholdt med en række økonomiske delmål for præstationer (Arbejdsproduktivitet, produkt/servicekvalitet etc.). Disse parametre er i en model bestemt af en række HRM – variable, f.eks. HR - strategi, politikker og programmer, adfærdsmæssige forhold på individ f.eks. personlighed, fravær mv. og på gruppeniveau f.eks. interaktioner samt samfundsmæssige faktorer som økonomiske konjunkturer, teknologisk udvikling mv.. (Bratton & Gold 2007)

Et er hvordan og hvornår evalueringer skal foretages. Noget andet er, hvordan evalueringen virker i organisationen og ikke mindst, i hvilket omfang og hvordan den anvendes i den daglige HR-praksis.

Anvendelse af HR -informationssystemer i personalearbejdet

Ca. 60 % af danske virksomheder råder over et IT - baseret HR- informationssystem, som kan betjenes on - line af ledere og medarbejdere. Det betyder, at danske ledere har et hurtigt og effektivt instrument til at træffe personalepolitiske beslutninger. Systemet anvendes i over 50 % af virksomhederne til administration af individuelle personaleregistreringer, løn, personalegoder, tidsregistrering og fravær, rekruttering og udvælgelse, uddannelse og udvikling. I under 50 % af virksomhederne anvendes informationen til personalebedømmelse, karriereplanlægning, arbejdstilrettelæggelse, sundheds- og sikkerhedsarbejde. (Hjalager 2009:27)

Det kan virke overraskende, at kun 18 % anvender informationssystemet til at måle HR - effektiviteten og at 31 % anvender systemet til at skaffe information om HR -politik og – praksis, når 61 % af HR -cheferne indgår i virksomhedens direktion eller topledelse. (Hjalager 2009: 88, Tabel 1.11k og 1.11l).

Implementering af HRM -filosofien, dens evalueringsværktøjer og informationssystemer i danske virksomheder har mere en tilsyneladende karakter end en reel. Værktøjerne er ikke fuldt med og udviklet fra en periode med en overvejende personaleadministrativ praksis i personalearbejdet til en HR -praksis, hvor det særlige er, at HR -funktionens værdi for organisationen skal vurderes.

En definition på evaluering af HR -praksis afgrænses i litteraturen til:

Evaluering af HR -praksis refererer til sociale processer og procedurer som måler, vurderer og kommunikerer, hvorvidt personalearbejdet i praksis tilføjer værdi til organisationen (Bratton & Gold 2007:523).

Tilsyneladende må man antage, at en stor del af de personalepolitiske beslutninger træffes på grundlag af subjektive bedømmelser og viden hos de personaleansvarlige aktører og ikke systematiske målinger. En omfattende del af HR -praksis er subjektivt bestemt og er et empirisk fund, der bekræftes af andre forfattere. (Bratton & Gold 2007).

Samlet kan materialet fra den danske HR -praksis tolkes i retning af, at der findes store frihedsgrader og skøn blandt organisationens personaleansvarlige til at træffe beslutninger. Beslutningerne hviler nødvendigvis ikke på systematiske målinger.

Voluntaristisk adfærd i personalearbejdet

Et særligt kendetegn ved HRM -filosofien er, at HR -strategierne skal integreres i eller understøtte den overordnede virksomhedsstrategi – både vertikal og horisontalt i organisationen. Ifølge nogle af de første systematiske undersøgelser på området indgik personalefunktionen især i udvikling af udviklingsstrategier i samarbejde med linielederne, hvorimod personalefunktionen i begrænset omfang var involveret i rådgivning, udvikling og implementering af strategiske beslutninger på personaleområdet. Der konkluderes bl.a fra en engelsk undersøgelse:

Medens der er stærk dokumentation for strategisk handling og respons på forretningsmål og krav, eksisterer en selvstændig og proaktiv HR -strategi ikke. (Torrington & Hall 1998:33).

To af de områder, hvor HR -funktionen ifølge undersøgelsen har mindst indflydelse på i strategifastlæggelsen, er på arbejdstilrettelæggelse og kvalitet.

Vender vi blikket mod danske undersøgelser på området, viser det sig, at mellem 50 % og 75% af HR -cheferne i danske virksomheder oplyser at have formuleret deciderede, skriftlige HR-strategier inden for de seneste 10 år. Hvordan HR -strategier er kommet til verden, fremgår ikke specielt af undersøgelsen. Er de initieret af overordnede ledelsesbeslutninger eller blandt ildsjæle af linieledere eller HR -chefer, eller af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer?

Der oplyses derimod, at den HR -ansvarlige inddrages i ca. ½ af virksomhederne fra første færd med en rådgivende funktion i strategiprocesserne. I hver 10. virksomhed involveres den HR -ansvarlige i implementeringen. (Hjalager 2009). Dette forhold bekræftes af en anden undersøgelse. At implementere et personalearbejde baseret på et stort indhold af visioner og strategier i danske virksomheder, er dog ikke særlig udpræget ifølge et dansk casestudium. (Teknologisk Institut 2003).

Personalearbejdet i danske virksomheder dokumenteres yderligere og er tilsyneladende svagt strategisk funderet (Rogaczewska m.fl. 2006). Der findes et udbredt samarbejde sted mellem HR-funktionen og linieledelsen hvad angår rekruttering, løn og personalegoder, uddannelse samt ansættelse og afskedigelse. Altså et resultat, der bekræfter de første undersøgelser fra midthalvfemserne i engelske virksomheder på området. En sammenligning af de danske fund med de engelske betyder, at HR -funktionen i danske virksomheder ligger på samme udviklingsniveau som de engelske virksomheder.

En stor del af beslutningerne i personalearbejdet er formentlig udtryk for en voluntaristisk adfærd blandt personaleansvarlige på virksomhedsniveauet. Det betyder, at ledelsen og dennes repræsentanter i personaleplanlægning på de decentrale niveauer skønner, hvem og hvornår der skal ansættes, udvikles og afskediges. Den del af personalearbejdet der vedrører personalebedømmelse og – belønning baserer sig ligeledes på et ”mix” af ledelsesmæssige skøn og strategiske overvejelser, der sikrer bedst mulig overlevelse af organisationen på lang sigt. Ledelsen træffer sine beslutninger i personalespørgsmålet ud fra et mix af konkrete skøn, altså hvad der er opportunt i den konkrete situation baseret på mere eller mindre systematisk formulerede virksomheds- og personalestrategier.

Der kan være flere forklaringer på det voluntaristiske mønster i danske virksomheder. Først og fremmest kan forklaringen være en ledelsesmæssig holdning til at

HR er for vigtig et område at overlade til HR -chefer, idet personalebeslutninger er et strategisk anliggende som alle ledere i organisationen skal forholde sig til (Hall & Torrington 1998:104).

En ekstern/intern forklaring er, at den danske virksomhedsstruktur overvejende består af små og mellemstore virksomheder, som ikke har et stort behov for centralt organiserede HR -funktioner, men hvor personalearbejdet enten varetages under en økonomichefs ansvar eller varetages decentralt af de enkelte ledere uden egentlig koordinering eller rådgivning fra en HR -stabsfunktion. Flere dele af personalearbejdet kan også være outsourcet til firmaer, der har specialiseret sig i rådgivnings- og udviklingsopgaver inden for personale. Dele af personalearbejdet er outsourcet til f.eks. konsulentfirmaer, hvilket indikerer, at virksomheden vurderer, at HR -funktionen eller dele af den ikke er så vigtig at organisere som en intern enhed (Rogaczewska 2006).

En tredje forklaring er, at forholdet mellem ledere og medarbejdere i danske virksomheder kulturelt er præget af lav distance. Forholdet mellem virksomheder og faglige organiseringer bygger typisk på en samarbejdskultur, der gennem flere årtier er bygget op omkring samarbejdsaftaler og lokale samarbejdsudvalg (Kristensen 2004). Desuden understøttes samarbejdskulturen af stor medarbejderinddragelse på arbejdspladsniveau samt en stor grad af direkte kommunikation mellem ledere og medarbejdere. Medarbejderinddragelsen er især koncentreret på det operationelle beslutningsniveau (Knudsen 2008).

Lovgivningen på ansættelses- og afskedigelsesområdet nødvendiggør ikke nødvendigvis en stram strategisk styring, idet virksomhederne har store frihedsgrader til at ansætte og afskedige, når der f.eks. ses bort fra funktionærlove, hvor bestemte opsigelsesvarsler skal følges ved afskedigelse. Desuden er det danske arbejdsmarked karakteriseret ved stor fleksibilitet og sikkerhedsnet ved arbejdsløshed, der smidiggør virksomhedens beslutninger vedr. ansættelse og afskedigelser. Denne smidiggørelse betyder, at der ikke nødvendigvis behøver at være ansatte HR-chefer som rådgiver om virksomhedens personaleproblemer ved afskedigelse og ansættelser.

Strategisk HR - beslutninger i et multidivisionelt firma på topledelsesniveauet understøtter voluntarismen i personalebeslutninger. Et bestyrelsesmedlem udtaler: *Det viser sig gang på gang at beslutninger i personale er det mest uldne, men også et beslutningsfelt som er lettest at glemme, og det vanskeligste felt at måle effekterne af.* (Purcell and Ahlstrand 1994 i: Boxall & Purcell 2008).

Sociale processer i strategisk personalearbejde

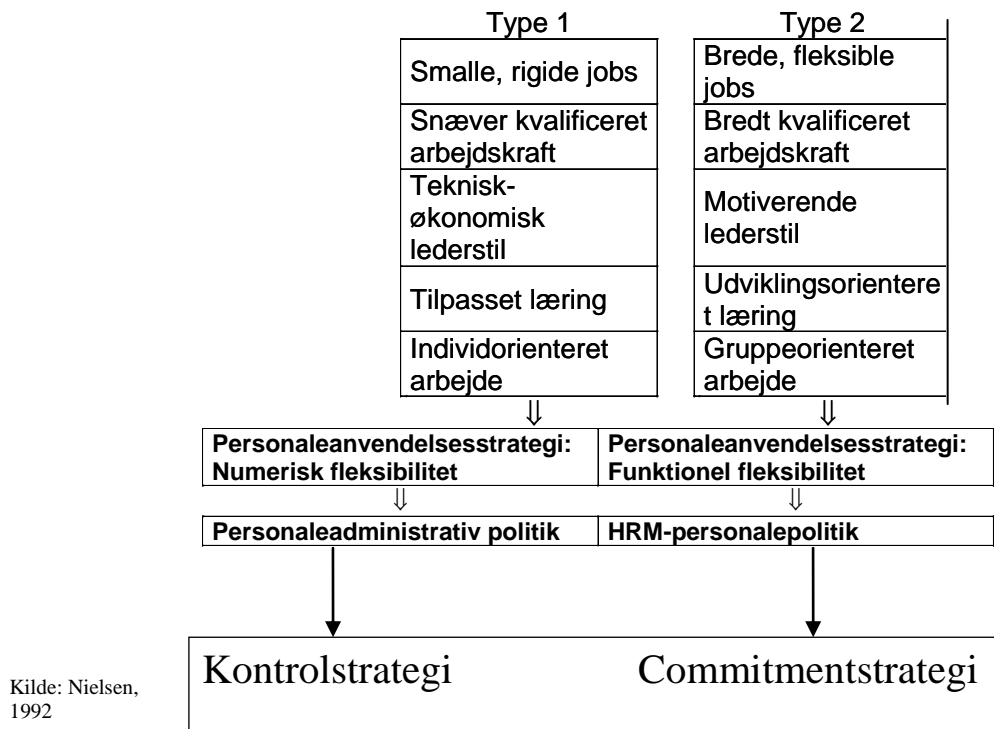
Strategiske ledelsesprocesser indeholder både sociale og rationelle processer ifølge flere strategiforfattere (Nordhaug 1993, Boxall & Purcell 2008, Legge 1995, Watson 2004). Men interessant er det at se på hvordan processerne arter sig i de enkelte virksomheder. Derfor fremhæves et studie til belysning af denne problemstilling.

Belysningen af sociale processer dokumenteres i et casestudium af tilnærmelsesvis ensartede virksomheder inden for en branche. Alle indførte ny teknologi i midten af 80'erne, men adskilte sig fra hinanden ved at være lokaliseret på forskellige arbejdsmarkeder og var størrelsesmæssigt og produktmæssigt forskelligartede.

I studiet af 22 teknologiførende virksomheder inden for den nordjyske industri (Nielsen 1987, 1992) er der generaliseret på sociale processer, som personalearbejdet indgår i. I sociologisk forstand er de sociale processer konstrueret som idealtyper, dvs. at processerne er tankebilleder af virkeligheden (Månson 2000: 91). Det betyder, at tankekonstruktionen kan føres tilbage til de undersøgte individers handlinger og at de udviklede kategorier ikke umiddelbart og direkte kan oversættes til eller indfange den empiriske "virkelighed" om samfund og individ. Derimod kan idealtypen f.eks. bruges som et inspirerende udgangspunkt for videre studier inden for forskellige genstandsfelter af personale, organisation og strategi.

Metoden bag casestudiet er beskrevet i Nielsen 2006. Den gik i korthed ud på at undersøge sammenhængen mellem indførelse af ny teknologi, arbejdsorganisering og kvalifikationskrav i sammenlignelige virksomheder. I studiets forarbejde blev opstillet en forståelsesmodel, der bygger på to antagelser. 1. Ledelsen handler inden for et beslutningsmæssigt spillerum, der socialt set samlet definerer sammensætning af jobfunktioner og kvalifikationskrav til medarbejdere, der rekrutteres og kvalificeres til betjening af nye jobfunktioner. 2. Ledelsens beslutninger er påvirket af både virksomhedsinterne og – eksterne forhold. På grundlag af studiets analytiske generalisationer opstilledes en idealtipe over sammenhængen mellem sociale processer og personalestrategier (Nielsen 1992, 2003, 2008).

Figur 1: Sammenhæng mellem sociale processer og personalestrategier og -politikker



Modellen beskriver nærmere to typer af sociale processer, hvor beslutningstagerne med forskellige lederstile handler forskelligt hvad angår de enkelte dimensioner. Modellen viser samlet, at virksomhederne alment står i et beslutningsvalg mellem to typiske alternativer, en kontrolstrategi eller en commitment strategi i personalearbejdet. Der antages at være en tæt ikke-kausal sammenhæng mellem de enkelte dimensioner, der fører frem til hver af to typer af personalestrategier.

I virksomhedstype 1 opfattes arbejdskraften af ledelsen som en omkostning, medarbejderadfærden kontrolleres teknisk-økonomisk af ledelsen gennem en udstrakt arbejdsdeling, hvor jobbene er smalle og rigide i sit design. Der fremtræder en høj vertikal specialisering samt klar ansvarsfordeling - f.eks. mellem programmerings- opstiller- og operatørfunktionerne. Arbejdskraften kvalificeres til afgrænsede jobtyper f.eks. programmering eller operatør. Læringsprocesserne foregår således, at de enkelte ansatte løbende skal tilpasse sig virksomhedens behov og krav. Ledelsen afgør arbejdsorganisering til ny teknologi og hvem og hvor mange, der skal kvalificeres til hvilke opgaver og ikke mindst, hvordan der skal læres (sidemandsoplæring, gruppelæring etc.). Arbejdskraften anvendes numerisk fleksibelt i forhold til virksomhedens skiftende behov. Organisationen er hierarkisk opbygget med mange ledelsesniveauer.

I commitment strategien (type 2 virksomheder) derimod betragtes den menneskelige ressource som et aktiv - en investering for virksomhedens udvikling og i langsigtede mål. Personalet anvendes funktionelt fleksibelt i forhold til virksomhedens arbejdskraftbehov. De ansatte forventes af ledelsen til fleksibelt at involvere sig i jobbet og organisationens udviklingsproblemer, tage initiativ til at handle, når der opstår fejl etc.. Ledelsen understøtter medarbejdernes læreprocesser og selvstændige

initiativer og anvender bløde teknikker som motivation og kommunikation over for medarbejderen. Ledelsen er optaget af at udvikle kvaliteter i arbejds- og produktionslivet, som forudsætning for at optimere organisationens præstationsevne med arbejdsmiljøet i en fleksibel organisation. Derfor designes organisationen efter gruppe- og udviklingsorienterede former for organisation. Den udviklingsorienterede læring optræder som et gensidigt bytteforhold mellem ledelse og medarbejdere. Forholdet baserer sig på de ansattes tillidsforhold til ledelse og omvendt samt de ansattes initiativ til at lære. Tillid og initiativ udgør tilsammen en dominerende læringsform i virksomhedstype 2.

I studiet udvikledes en forklaring på hvilke betingelser, som satte de sociale processer i gang. Undersøgelsen afdækkede bl.a. en sammenhæng mellem uddannelse og socialisering af ledere ind i de to virksomhedstyper.

I type 1 virksomheder rekrutteredes ledere typisk fra ingeniøruddannelser, og socialisering til ledelsesjobbet foregik via traditionelle leder- og organisationskurser. De ingeniøruddannede havde tilegnet sig et begrænset kendskab til maskinarbejderfaget og specielt til den nye teknik, men havde på deres grunduddannelse tilegnet sig en del teoretisk viden om organisation og ledelse. Deres indsigt i virksomhedskulturen på en maskinfabrik havde mere teoretisk end praktisk karakter.

I type 2 virksomheder var lederne på samme niveau maskinarbejderuddannet og havde stor erfaring med arbejdspladskulturen fra tidligere arbejdslederjobs. Det betød, at de havde et andet forhold til individuelle og gruppemæssige problemstillinger i produktionsprocessen sammenlignet med den akademisk uddannede ingeniørgruppe. De faglærte grupper af ledere, der var højt kvalificerede til opgaverne, havde et fortroligt håndværksmæssig kendskab til den nye teknik og var socialt indstillede personer, der af egen vilje og motivation var søgt bort fra specialiserede jobs over i jobs med mere udfordring og læring.

Afgørende for konstruktionen af idealtypen er, at de to ledertyper afspejler og er bærere af forskellige sociale processer, som kan føre til bestemte typer af lederjob i de to virksomhedstyper. Typerne repræsenterede hver sin kultur angående arbejdsorganisering, kvalificering, læring.

I forståelse af personalearbejdets sociale processer sondres i litteraturen generelt mellem to typer af strategier, som ledertyperne hver især forfølger og gennemfører i personalearbejdets cyklus (joborganisering, rekruttering, udvikling, præstationsvurdering og feedback). Der sondres mellem en kontrolstrategi og en commitment strategi i personalearbejdets beslutninger i enhver organisation (se f.eks. Walton 1985; Nielsen 1992, Watson 1999). Denne opdeling understøtter den idealtypiske model som kategorisering for at sondre mellem en hård og en blød personaleledelses model.

Hvis ledelsen anvender bløde ledelsesformer (commitment strategi), er det især kommunikationsteknikker og uddannelse af personale, funktionel personaleanvendelse, procesevalueringer, som er i fokus for dannelse af kongruente sammenhænge mellem målsætning, strategi og handlingsplaner på de berørte personaleaktiviteter. Arbejder ledelsen derimod med hårde metoder (kontrolstrategi), er der fokus på numerisk fleksibel anvendelse af arbejdskraften, effektevalueringer, omkostningsstyring af personaleforbruget.

Personalemæssige beslutninger og processer vil i den ”empiriske verden” bestå af en blanding af hårde og bløde metoder. Der er tale om sociale processer mellem skiftende varianter af organisationskulturelle forhold, som nærmere kan begrundes i virksomhedens interne og eksterne

forhold. Samtidig er de sociale processer indvævet i både formelle og uformelle samfundsmæssige processer.

Frihedsgrader i arbejdslivet

I commitment strategien indgår bl.a. et valg fra ledelsens side om at tildele frihedsgrader til de menneskelige ressourcer. Det sker gennem at skabe brede, fleksible og kvalificerede jobs hvor der de ansatte tildeles skønsbeføjelser til at vurdere, planlægge og udføre arbejdet i en samlet arbejdsproces. Processen bliver understøttet fra ledelsens side gennem kommunikation og motivationsteknikker, hvor dialoger omkring opståede problemstillinger drøftes og løses bredt i medarbejdergrupper.

Et andet casestudium af et projekt om efteruddannelse af medarbejder til nye produktionsteknologier illustrerer betydningen af, at ledelsen tildeler de ansatte så store frihedsgrader i arbejdets tilrettelæggelse og udførelse som muligt.

I et efteruddannelsesprojekt til to nye procesteknologier (A+B) var formålet at opkvalificere 50 medarbejdere til betjening af anlæggene og indgå i effektive produktionsteam. Medarbejderne blev fordelt på 10 produktionsgrupper med fem grupper på hver af de to teknologier. Hver gruppe fik tilknyttet en formidler, som var central aktør i gennemførelse af efteruddannelsesprojektet. Formidlerne skulle indhente så meget information om den nye teknologi som muligt og med denne viden indgå i en læreproces sammen med operatørerne med henblik på at kvalificere sig til betjening af de nye procesanlæg.

Projektet indgik i et større projekt om organisationsudvikling på virksomheden, der i alt beskæftigede 225 ansatte. Formålet med projektet var dannelse af effektive teams i produktionsgrupperne, således at flere delmål kunne opfyldes. Følgende delmål lå til grund for projektet. Der skulle gennemføres en kompetenceudvikling gennem et tværfagligt samarbejde både på formidler- og på produktionsgruppeniveau. Læringen skulle tilrettelægges helhedsorienteret. Ansvar for læringsprocessen blev uddelegeret til de enkelte grupper. Projektets varighed var 1 ½ år. Uddannelsesprojektet var organiseret i følgende faser: 1. Planlægning, 2. Rekrutterings- og kursusfase, 3. Leverandør-besøg, 4. Produktionsteknisk oplæring, 5. Evaluering. Evalueringsopgaven blev gennemført af og er beskrevet af en forskergruppe fra Aalborg Universitet (Nielsen & Mølvadgaard 1999).

De to formidlergrupper (A og B) blev internt rekrutteret og nøje udvalgt af en afdelingsleder med et stort personligt kendskab til hver enkelt medarbejder. Det betød, at grupperne blev optimalt sammensat ud fra personlige og sociale kompetencer, men ikke nødvendigvis faglig kompetence indgik som rekrutteringskriterium. Gruppen gennemgik et internt kursus i omstillingsparathed, teknisk engelsk, erhvervspædagogik og deltog i besøg hos maskinleverandører samt i den produktionstekniske oplæring. Grupperne skulle indhente så meget teknisk-faglig viden som muligt hos leverandørerne. Den enkelte gruppe skulle dernæst på en pædagogisk måde formidle sin erhvervede viden til operatørerne, især i den fase der vedrørte den produktionstekniske oplæring. Formidlergruppen skulle ikke fungere som coach i ordets traditionelle forstand, men skulle igangsætte læreprocesser i og omkring anlæggene. Endvidere skulle gruppen af formidlere løbende integreres i de enkelte produktionsgrupper, efterhånden som deres viden blev formidlet og anvendt i læreprocesserne.

Evaluatorene udviklede en evalueringsmetode, der var designet dels som en *procesorienteret* evaluering og dels om en målrettet *effektevaluering*. Bestemmelse af målsætninger med projektet (delmål) blev aftalt med ledelsen inden evalueringsopgaven gik i gang. Grundlaget for evalueringsindsatsen, blev af evaluatorene oplevet som en nødvendig metodisk, men noget besværlig proces.

Figur 2

Proces- og effektevaluering

(Samlet vurdering)

Delmål	Opfyldt	Delvis opfyldt	Ikke-opfyldt
Tværfagligt samarbejde	Produktionsmedarbejdere	Formidlergruppen internt	Formidlergrupper eksternt
Helhedsorienteret læring		Produktionsmedarbejdere	Formidlergruppen
Uddelegering af ansvar	Produktionsmedarbejdere		Formidlergruppen
Teamwork	Produktionsmedarbejdere		Formidlergruppen

Kilde: Nielsen 2007

Tolkning af casen: Der lå en commitment strategi bag projektet. Ledelsen troede mere på denne strategi frem for en kontrolstrategi som grundlag for at gennemføre efteruddannelsesprojektet med succes. Ledelsen tilkendegav på et indledende møde med evalueringsgruppen, at medarbejderne skulle have store frihedsgrader som muligt til at udvikle kompetencerne til betjening af ny teknologi. Procesoperatørerne og især formidlergrupperne blev tildelt et stort ansvar. Men at tildele frihedsgrader til medarbejderne, er ingen garanti for kvalitet i de igangsatte planlægnings- og læreprocesser. Der viste sig den hage ved eksemplet, at læringsprocessen ikke forløb som planlagt. Den teknisk-faglige kvalificering af formidlergruppen i overgangen fra /leverandørbesøg til oplæring på anlægget, slog ikke tilstrækkeligt til i formidlingen. Kompetenceudviklingens kerneområde blev ikke indarbejdet tilstrækkeligt i læreprocessen, som ledelse ifølge egne planer havde forventet. Dertil spillede også nogle andre ydre faktorer ind, som virkede forstyrrende på læringsmiljøet – f.eks. i form af mangelfuld planlægning af formidlernes mulighed for at tilegne sig den tekniske viden om anlægget, pressede forløb med at indhente yderligere ny viden fra montørerne på grund af ferie. På et af anlæggene var der store kommunikationsvanskeligheder mellem formidlere og montører (italienske), på et tidspunkt side oplevede formidlerne en manglende støtte og opbakning fra ledelsens side, i perioder følte formidlerne sig isolerede i gennemførelse af projektet – både som gruppe og som enkelte individer.

De sociale processer indebar i forhold til de enkelte delmål, at formidlergrupperne som helhed ikke samlede sig tværfagligt for at drøfte fælles problemstillinger og – løsninger (Se fig. 2). Der skete udskiftninger af personer i formidlergrupperne, nogle af produktionsmedarbejderne blev af ledelsen sat til at producere på den gamle teknik - for at overholde frister for kundeordrer. De øvrige delmål (helhedsorienteret læring, uddelegering af ansvar, teamwork) mislykkedes for formidlergruppens vedkommende i det samlede projekt. Motivationen for at gennemføre efteruddannelsesprojektet faldt. Projektet med formidlergrupperne som de væsentligste ansvarlige aktører for operatørernes kompetenceudvikling, blev ingen succes..

Projektets fiasko blev dog reddet af en høj grad af involvering af procesoperatørerne, der udviklede en egen selvstændig læringsstil. Operatørerne tilegnede sig kompetencer på grundlag af egne eksperimenter og faglig indsigt inden for de enkelte produktionsgrupper. De indgik i en social proces (i den produktionstekniske oplæringsfase) i ½ år. Operatørerne overtog uformelt rollerne fra formidlergrupperne med at opfylde de fire delmål i den samlede proces.

Den sociale proces kan nærmest beskrives ud fra Kolbs læringscirkel, hvor nye ideer til problemløsning blev skabt gennem praktiske eksperimenter. Og ændrede problemløsninger blev sat på en prøve under ændrede betingelser for at finde ud af, hvornår noget virker hensigtsmæssigt (Olsen 2000). Evalueringen førte til, at den ikke-planlagte og uformelle kompetenceudviklingsproces blandt operatørerne blev vurderet til at være det forhold, som gjorde projektet til en succes. Delmålene som oprindeligt var formuleret for formidlergruppen, blev i stedet relevante for og opfyldt af produktionsmedarbejderne. Casen belyser dermed, at sociale processer i et organisationsudviklingsprojekt kan bidrage væsentligt til opfyldelse af kvalitet i personalearbejdet.

Læren fra evalueringsprojektet: Personalet skaber – gennem tildelte frihedsgrader og øget risiko for fejlbeslutninger i projektforsøget – selv sociale læreprocesser, der indfrier målsætningerne med efteruddannelsesprojektet. Medarbejderne i projektet var interesseret i at skabe forudsætninger for en god arbejdsplads og ikke mindst sikre betingelser for virksomhedens overlevelse på sigt. Virksomheden har sidenhen fortsat sin investeringsstrategi i ny teknologi og har stort set kommet ud med et overskud på aktiviteterne. Denne konstatering kan nødvendigvis ikke tolkes i retning af, at der er en kausal sammenhæng mellem stor medarbejderinvolvering i teknologiske forandringer og virksomhedens indtjening. Men der er ingen tvivl om, at den udviklede HR-praksis i eksemplet har bidraget til det positive resultat.

Sammenfatning og perspektiv

Tematisering af målinger af menneskelig adfærd er relevant inden for styring og anvendelse af de menneskelige ressourcer i private og offentlige virksomheder. HRM - ledelsesfilosofien indeholder et nyt styringsrationale, der i sin yderste konsekvens kan reducere frihedsgraderne i arbejdslivet betydeligt. Tildeling af frihedsgrader til de menneskelige ressourcer der udfolder sig i sociale processer som f.eks. menneskelig kreativitet og kontakt, kollektive læreprocesser, indflydelse og involvering fra medarbejderside på arbejdsprocesser, kan ud fra et HRM -styringsrationale blive truet og dermed undergrave organisationens langsigtede interesse i overlevelse, specielt i organisationer der står over for teknologiske og organisatoriske forandringer.

Materialet fra survey - og casestudier viser, at danske virksomheder ikke har implementeret HRM - filosofien, specielt den hårde tilgang i alle dele af organisationen. Ledelse i danske virksomheder opererer inden for en voluntaristisk tankegang, der i personalearbejdets beslutningsprocesser

baserer sig på skøn og virksomhedsstrategier i et komplekst socialt samspil mellem aktørerne. Den voluntaristiske beslutningstilgang betyder, at frihedsgraderne i arbejdets organisering er til stede, således at de menneskelige ressourcer udnyttes bedst muligt for organisationers overlevelse og til bevaring af arbejdspladser. I den voluntaristiske tilgang til ledelse af personale bevæger virksomhederne sig i en "sociologisk dualisme" mellem hårde og bløde tilgange. Strukturerne på arbejdsmarkedet og kulturelle forhold i samspillet mellem samfund og virksomhed i det danske samfund betyder, at begge ledelsesstile socialt set er repræsenteret i en samtidighed hos ledere i deres adfærd og handlinger.

I artiklen er rejst et teoretisk perspektiv om, at de voluntaristiske beslutninger i virksomhedens personalearbejde i høj grad er indlejret i dualistiske arbejds- og samfundsforhold.

Litteratur:

- Atkinson, John (1985): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton IMS
- Banke, Palle & Clematide, Bruno (1989): *Ny teknik – nye job*. Nordisk projekt om frihedsgrader ved indførelse af ny teknik, Nordisk Ministerråd, København 1989
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Quinn Mills, D. & Walton, Richard E. (1984): *Managing Human Assets*, New York: Free Press
- Boxall, Peter & Purcell, John (2008): *Strategy and Human resource Management*, 2nd ed. Palgrave 2008
- Bratton, John & Gold, Jeffrey (2007): *Human Resource Management – Theory and Practice*, 4th ed., London: Palgrave MacMillan
- Djursø, Helene T. & Neergaard (2006): *Social ansvarlighed – fra idealism til forretningsprincip*, Århus: Academica
- Ellström, Per, E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Stockholm: Publica,
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel & Devanna, Mary A. (eds). (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons
- Hall, Laura & Torrington, Derek (1998): *The Human Ressource Funktion – the Dynamics of Change and Development*, London: Financial Times.
- Hjalager, Anne M. Larsen, Henrik H., Znaider, Ruth (2009): *HRM-Earth.dk – Et overblik over HRM i Danmark*, Cranet undersøgelsen 2008, København: Center for ledelse
- Huselid, Mark A. (1995): The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy og Management Journal* 38 (3):635-72
- Legge, Karen (1995): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*, London: Mac Millan Press Ltd.
- Månson, Per (2000): Max Weber i: *Klassisk og Moderne Samfundsteori*, København: Hans Reizels Forlag
- Nielsen, Kjeld (1992): CNC Technology, Job Design and Training. The Scope for Personnel Strategies. *New Technology, Work and Employment*, 1992, Vol. 7, no. 2.
- Nielsen, Kjeld (2006): Casestudiedesign - metoder anvendt i arbejds- og organisationssociologien. i Voxted, Søren (red.): *Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder*, Academica, København
- Nielsen, Kjeld (1987): *Ny teknik, joborganisering og medarbejderkvalifikationer*, Institut for Produktion, Aalborg Universitet
- Nielsen, Kjeld (2003): Det handlende og integrerende menneske i arbejdslivet, s. 44 -52 i: *Økonomi & Politik*, (1), 76, 2003

- Nielsen, Kjeld & Mølvadgaard, Ove (2006): Social ansvarlighed i danske virksomheder i: Djursø, Helene T. & Neergaard (2006): *Social ansvarlighed – fra idealism til forretningsprincip*, Århus: Academica
- Nielsen, Kjeld (2007): *Slides fra undervisning på HA studiet 6. Semester*, Aalborg Universitet, foråret 2007
- Nielsen, Kjeld, Keldorff, Søren & Mølvadgaard, Ove (2008): *Virksomhedens personalearbejde*, LEO serien nr. 33, Aalborg Universitets forlag 2008
- Nielsen, Kjeld (2009). Virksomhedens personalearbejde i organisation og samfund - En oversigt (Udkommer i Allan Christensen (2009): *Organisation og samfund*, Hans Reitzels Forlag 2009)
- Nordhaug, Odd (red.) (1993): *Strategisk Personalledelse – Menneskelige ressourcer i omstilling*, Tano 3. udgave, 1993
- Olsen, Jan Brødslev (2000): Læreprocesser og personlighedsudvikling i: Nielsen, Kjeld & Mølvadgaard, Ove (Red) (2000): *Virksomheders personalearbejde*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet.
- Olsén, Peter (2008): Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde...” – om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø i: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10 årg. Nr. 4, november 2008.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell
- Rogaczewska, Anna, Znaider, Ruth & Larsen Henrik H.: (2006): *Hvor bevæger international HRM sig hen? – Danmark på Europakortet*, Cranet-projektet 2006
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications
- Schein, Edgar H. (1993): *Organisationspsykologi*, Herning: Systime,
- Teknologisk Institut (2003): *Undersøgelse af HR -funktionen i danske virksomheder*
- Torrington, Derek & Hall, Laura (1998): *Human resource management*, 4th ed. 1998, London: Prentice Hall
- Ulrich, David (1997): *Human Resource Champions – The next agenda for adding value and delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press
- Walton, Richard E. (1985): From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March/April 1985
- Watson, Tony J. (2003): *Sociology, Work and Industry*, 4th Ed. New York: Routledge 2003